

O Setor de *Franchising* no Brasil: Identificando Grupos Estratégicos pela Ótica da Teoria da Agência e pela Visão de Recursos Escassos

The Franchising Industry in Brazil: Identifying Strategic Groups by Theory of Agency and the Vision of Scarce Resources' Perspective

EUGENIO JOSE SILVA BITTI*

JOÃO AMATO NETO**

ANDRE CARLOS BUSANELLI AQUINO***

RESUMO

Neste trabalho busca-se identificar grupos de comportamento estratégico distintos entre redes de franquia brasileiras. A abordagem aqui empregada tem por objetivo a criação de uma taxonomia na qual os componentes de cada grupo assemelham-se em termos de estratégias. O agrupamento de diferentes redes de franquia com base em semelhança de atributos permite segregar grupos heterogêneos entre si, mas com relativo grau de homogeneidade entre os seus membros. Baseando-se na teoria da agência e na teoria de recursos escassos, a análise dos grupos é realizada buscando traçar os respectivos perfis. Além de atributos observáveis das redes (divulgados publicamente), o estudo acrescenta algumas variáveis estratégicas como o perfil de localização das lojas em *shopping centers* e no que aqui se chama de mercados emergentes no território brasileiro, ou seja, cidades e regiões fora do eixo Sul-Sudeste, mas que vêm atraindo um crescente número de redes franqueadas. Uma amostra com 376 redes de franquia é tratada por meio de análise fatorial e cinco grupos estratégicos

* Professor Doutor do Departamento de Contabilidade na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

** Professor Titular - Chefe do Departamento de Engenharia de Produção - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

*** Professor Associado do Departamento de Contabilidade na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

são identificados. São notados comportamentos diferenciados relacionados ao *timing* de adoção do arranjo franqueado, partilha de riscos na relação das redes com franqueados, dinâmica de expansão e proporção de lojas franqueadas. Discutem-se algumas implicações de cunho gerencial, principalmente a dinâmica do processo de expansão dessas redes.

Palavras-chave: grupo estratégico; *franchising*; *mix* contratual; mercados emergentes; dispersão geográfica.

ABSTRACT

This paper seeks to identify strategic behavior of different groups of Brazilian franchised chains. The approach used aims to create a taxonomy in which the components of each group are similar in terms of strategies. The pooling of different franchised chains based on similarity of attributes allows segregating heterogeneous groups, but with relative degree of homogeneity among its members. Based on agency theory and the theory of scarce resources, the group analysis is performed in order to describe their profiles. In addition to observable attributes of networks (public information), the study adds some strategic variables as the profile of the location in malls and stores in here is called emerging markets in Brazil, that is, cities and regions outside the Brazilian South-Southwest axis but are attracting a growing number of franchised networks. A sample of 376 franchised chains is handled through factor analysis and 5 strategic groups are identified. Different behaviors related to adoption of franchisee arrangement in timing entry, risk sharing in respect of networks with franchisees, dynamic expansion and proportion of franchised stores are noticed. Some implications of managerial nature, especially the dynamics of the expansion of these networks process are discussed.

Keywords: strategic group; franchising; contractual mix; emerging markets; geographical dispersion.

INTRODUÇÃO

O arranjo de franquias é um recorrente formato organizacional presente em setores diversos, como clínicas estéticas, assessoria contábil e *fast-food*, por exemplo. Tipicamente, franqueadores permitem que operadores locais licenciados (franqueados) usem e promovam

sua marca e formato de negócios em troca de uma combinação de taxas fixas e *royalties* contínuos (ROH, 2002). Em termos de modelo de negócio, o arranjo tem por essência a oferta de produtos padronizados e com alto grau de replicabilidade em termos de processo de produção e, além disso, a disposição de unidades de negócios localizadas próximas ao cliente final, na maioria das vezes com parte dos ativos dessas unidades pertencendo a franqueados.

Baseado principalmente na teoria da agência (TA), um consistente corpo de literatura tem investigado arranjos de franquia. Nessa abordagem, contratos de franquia são explicados em termos de custos de agência, isto é, os custos de se manter alinhados os interesses do Principal (o franqueador) e dos Agentes (operadores locais) com relação ao desempenho da parceria. Nessa vertente, franquias representam alternativas a problemas de coordenação e monitoramento de firmas com múltiplas unidades geograficamente dispersas. Ou seja, o gerente da unidade é convertido em proprietário, de forma que a sua remuneração depende do bom desempenho da loja.

Entre os mais recorrentes objetos de estudo nessa vertente teórica estão os determinantes da proporção entre lojas próprias e franqueadas (BRADACH, 1997; LAFONTAINE & SHAW, 2005), o equilíbrio entre taxas fixas e variáveis em acordos de franquia (BRICKLEY, 2002; MARUYAMA & YAMASHITA, 2011; VÁZQUEZ, 2005), custos de monitoramento (PÉNARD, RAYNAUD, & SAUSSIER, 2003), controle do oportunismo de franqueados (BOULAY, 2010; CHAUDEY & FADAIRO, 2008), entre outros.

Uma segunda lente teórica partilha o protagonismo na busca pelo entendimento pelo fenômeno: a teoria de recursos escassos (TRE). Essa vertente é ambientada na pesquisa em *marketing* e varejo e propõe *franchising* como meio de contornar restrições organizacionais e financeiras sobre o crescimento da firma. Outrora concorrentes, a pesquisa em *franchising* tem identificado complementaridade entre ambas as propostas (COMBS et al., 2011).

Embora seja verificado na literatura o amadurecimento do fundamento teórico subjacente ao fenômeno, a heterogeneidade entre as redes, por vezes, tem sido um obstáculo para o seu maior entendimento. Estudos na área têm sido muitas vezes realizados com o pressuposto de que as redes funcionam de forma semelhante e que

são relativamente homogêneas em suas estruturas e características (INMA & DEBOWSKI, 2006), um pressuposto muito rígido e pouco adequado ao quadro de variedade verificado pelas inúmeras redes franqueadas e os diversos setores onde atuam.

Embora alguns estudos já tenham desenvolvido uma metodologia para uma taxonomia de grupos de comportamento entre redes de franquia (CARNEY & GEDAJLOVIC, 1991; MARTÍNEZ-TORRES & TORAL-MARÍN, 2010; RONDÁN CATALUÑA, NAVARRO GARCÍA, & DÍEZ DE CASTRO, 2007), nota-se que o mercado brasileiro não atraiu estudos nesse sentido. Essa é uma lacuna que a presente pesquisa busca preencher.

Assim, o objetivo é segregar tais grupos de comportamento por meio de atributos visíveis dessas organizações. A identificação de tais atributos permitiria interpretar aspectos do comportamento estratégico dessas firmas, o qual é aqui visto como resultante de um processo histórico de interação entre as redes e forças de mercado (*path dependence*). Com isso, é possível identificar também grupos de redes com atributos similares entre si, os quais são aqui denominados grupos estratégicos. No caso, o perfil estratégico de cada grupo não se refere à estratégia enquanto posicionamento *ex ante* (PORTER, 1979), mas enquanto resultado do caminho percorrido pelas redes ao longo do ciclo de vida. Na medida em que as redes amadurecem, o nível de especificidade dos ativos empregados ao longo da trajetória se eleva. A identidade visual da marca, o treinamento específico dos operadores locais, maquinário, mobília e outros são altamente relacionados ao curso histórico da rede. Isso estaria ainda refletido nas políticas de atração de franqueados, na alocação de propriedade de lojas, nas técnicas de monitoramento empregadas etc.

Sendo assim, 376 redes de franquia operando em território brasileiro são analisadas. Inicialmente, por meio de análise fatorial, cinco grupos são identificados com base em atributos das redes relacionados a ciclo de vida, dispersão de lojas, porte, estratégia de preços, provisões contratuais e *mix* contratual (a proporção de lojas próprias e franqueadas). Os resultados obtidos assemelham-se aos verificados em estudos anteriores relacionados a grupos estratégicos em franquias em três dos cinco grupos identificados, ainda que variáveis distintas daquelas utilizadas até hoje tenham

sido identificadas. Dois grupos apresentam um comportamento não verificado anteriormente, o que se acredita dever ao momento econômico do país no período analisado.

PROPOSIÇÕES TEÓRICAS EM *FRANCHISING*

Na tradição da TRE o financiamento das redes não teria alternativa mais atrativa do que o capital fornecido por franqueados. Esse é o cerne da visão dos recursos escassos, que propõe o sistema de franquias como alternativa mais atraente para a captação de recursos (CAVES & MURPHY, 1976; COMBS & KETCHEN, 1999). A explicação para *franchising* baseada na incapacidade de jovens redes em levantar recursos é tradicional, não só entre os que advogam em favor dessa corrente, mas também por *practioneers* de mercado (MICHAEL, 2003). No entanto, frisa-se que a restrição de recursos vai além do capital necessário, estendendo-se a outras necessidades das redes, como o conhecimento local e recursos humanos, por exemplo.

Dessa proposta teórica, uma perspectiva de ciclo de vida pode ser derivada. Ou seja, jovens redes buscariam estabelecer muitas unidades franqueadas durante a fase de expansão e, posteriormente, passariam a priorizar um maior número de lojas próprias (uma inversão ao longo do ciclo de vida). Na medida em que a rede adquirisse porte e maturidade, uma menor dependência de recursos de franqueados seria necessária e o processo de expansão ocorreria com maior retenção da propriedade sobre as lojas. Não haveria venda de novas franquias e contratos vigentes não seriam renovados. A proporção de lojas próprias cresceria.

Aspectos de ciclo de vida das redes também abrem espaço para uma das principais críticas da abordagem da TRE. Se franqueados forem meras fontes de recursos para firmas lidando com restrições no início de sua operação, seria esperado que o fenômeno *franchising* fosse temporário (COMBS & KETCHEN, 2003; MARTIN, 1988). Isso não é comprovado empiricamente, sendo notado que redes de franquia, após ajustar o *mix* contratual em determinada faixa, tendem a estabilizá-lo (LAFONTAINE & SHAW, 2005). A inexistência de uma tendência generalizada de reaquisição de unidades em redes de franquia na medida em que amadurecem e/ou ganham porte abre espaço para uma teoria alternativa.

Relações de agência estão presentes sempre que uma parte – o principal – delega autoridade a uma segunda – o agente (EISENHARDT, 1989). Uma vez que as partes muitas vezes possuem objetivos divergentes, o principal deve monitorar ou oferecer incentivos a agentes, com intuito de induzi-los a se comportarem no melhor interesse do principal (JENSEN & MECKLING, 1976).

Na lógica da TA, ao adotar o arranjo franqueado, o proprietário da rede cede parte do resíduo da operação ao agente local (o gerente da loja, por exemplo) de forma a criar mecanismos de incentivo visando motivar esforços. A compensação do agente (agora um franqueado) depende do desempenho de sua unidade, o que geraria um fluxo de *royalties* maior para o franqueador (RUBIN, 1978). Além disso, franqueados investem parte de seu patrimônio em uma única (ou poucas) unidade(s). Isso vincula a compensação do agente ao desempenho da unidade, o que eleva ainda mais o incentivo ao esforço. Com incentivos mais fortes vigorando, o nível demandado de monitoramento tende a ceder. *Ceteris paribus*, melhores níveis de desempenho resultarão em mais renda para os franqueados e mais *royalties* para os franqueadores.

O trabalho seminal de Rubin (1978) foi o primeiro a discutir *franchising* como uma forma de economizar custos de agência. O autor rompe com a tradicional visão de franqueados como mera fonte de recursos. Se o monitoramento das unidades é vital para o sucesso da rede e, simultaneamente, torna-se proibitivamente oneroso com o aumento da dispersão e quantidade de unidades, um formato organizacional baseado em incentivos passa a ser a alternativa viável.

Números recentes da economia brasileira indicam a ascensão de várias regiões do país, as quais eram anteriormente mercados desinteressantes para as redes e hoje despontam como oportunidades. A mudança da população rural para a urbana, à medida que pequenos centros produtores do interior do país passaram a necessitar de itens de consumo que já não mais produziam (alimentos, por exemplo), impulsionou o comércio nesses locais. A industrialização de regiões fora do eixo Sul-Sudeste com a criação de novas fronteiras agrícolas fez que muitas das pequenas e jovens cidades fora do eixo Sul-Sudeste se tornassem novos polos de interesse comercial

nas últimas duas décadas (CARDOSO, 1982). As décadas de 80 e 90, apesar de marcadas pelo desenvolvimento, mesmo sem apoio coordenado do governo federal, permitiram o surgimento de novas microrregiões industriais com mais de cinco mil empregos cada em 2002 (MINISTÉRIO DAS CIDADES, 2004).

É natural que firmas busquem esses mercados, ainda que, no caso de redes com múltiplas unidades geograficamente dispersas, dificuldades inerentes a problemas de coordenação e monitoramento surjam em perspectiva. Desde a proposição pioneira de Rubin (1978), TA propõe que contratos de franquia são resposta para esses tipos de problema. Ou seja, naqueles tipos de atividade onde o esforço e a qualidade do gestor local são as principais condições para o êxito da operação, o modelo de franquias é uma resposta de eficiência organizacional. Esse é justamente o caso de unidades de varejo lidando com alto nível de padronização e replicação de produtos.

Com isso, já se explica por que outros setores que lidam com múltiplas unidades, como os grandes supermercados e as lojas de departamento, não adotam o arranjo. Isto é, nesses dois exemplos, os aspectos mais relevantes e condicionantes para o êxito estão relacionados à gestão de estoques e logística, além de fatores de escala junto a fornecedores, por exemplo (MANESS, 1996). Em outras palavras, a contribuição local para o sucesso do negócio é relativamente menos importante nesse tipo de empreendimento.

A ocupação de mercados distantes pode assim suscitar a opção pelo *franchising*, com a rede beneficiando-se do conhecimento local de franqueados nativos desses mercados, ao mesmo tempo em que economiza em custos de monitoramento e mitiga riscos operacionais (MICHAEL, 1996; WELSH, ALON, & FALBE, 2006).

Muito do antagonismo inicial entre essas duas abordagens extinguiu-se, em função da recorrência que se refutavam as hipóteses baseadas na TRE, ao mesmo tempo em que se reconhecia não ser possível desconsiderar o peso das naturais restrições a recursos, enfrentadas por jovens organizações, quando da definição do modelo de negócios e de suas estratégias de mercado (COMBS & KETCHEN, 2003). A convergência entre TA e TRE parece indicar que há sim de se considerar o papel desempenhado pela escassez de recursos na decisão das firmas em adotar o arranjo franqueado,

mas considerando aspectos de ciclo de vida dessas redes. Ou seja, tais restrições têm papel importante do ponto de vista do empreendedorismo do jovem franqueador, mas não tanto para a gestão e o crescimento das redes, onde as variáveis relevantes estão relacionadas a aspectos de coordenação e controle de desempenho na rede (GONZALEZ-DIAZ & SOLIS-RODRIGUEZ, 2012). Em suma, a literatura mais recente indica complementaridade entre TRE e TA, com cada uma enfatizando momentos distintos do ciclo de vida das redes franqueadas.

Um exemplo disso é a discussão das vantagens obtidas por firmas pioneiras em seu mercado. São reconhecidas as vantagens do pioneirismo em termos de criação de barreiras de entrada e fortalecimento da marca (MICHAEL, 2003). Dessa forma, a firma pode ser motivada a levantar rapidamente recursos necessários para implementar uma estratégia de antecipação e de ocupação de espaços (POLO-REDONDO, BORDONABA-JUSTE, & PALACIOS, 2011). Redes jovens e com pouco acesso a recursos fundamentais para o crescimento podem contornar tais restrições, alavancando recursos de franqueados. Assim, em um espaço de tempo bem menor, essas redes poderiam ocupar uma maior quantidade de pontos, alcançar escala mínima eficiente em compras e promoção da marca, além de recursos gerenciais na figura de franqueados.

Grupos estratégicos

Entende-se que a construção de redes de franquia é um processo interativo que, ao longo do tempo, gera dependência do caminho (*path dependence*). Cada decisão deliberada que a rede implanta altera a sua posição no mercado em relação a: i) proposta de valor ao cliente, ii) proposta de negócio aos franqueados, iii) reputação e conceito da marca, iv) *mix* contratual (proporção de lojas próprias e franqueadas). O conjunto dessas decisões eleva a especificidade dos ativos envolvidos nos quatro elementos citados, o que aumenta o custo de mudança de posições (*shift barriers*). Portanto, a definição de estratégia aqui adotada é menos associada a decisões pontuais e mais associada ao conjunto de escolhas feitas pela rede ao longo de seu ciclo de vida.

Assim, a identificação de grupos de empresas com comportamento estratégico similar é possível pela observação de atributos resultantes desse processo histórico. Ou seja, diferentes organizações de diferentes áreas de atuação podem ser reunidas pela similaridade em torno desses atributos. Com isso, uma taxonomia de grupos estratégicos é possível.

As firmas relacionadas a tais grupos reúnem conjuntos semelhantes de variáveis estratégicas específicas (PEREIRA-MOLINER, CLAVER-CORTES, & MOLINA-AZORIN, 2010), o que não significa que eles devam apresentar desempenhos idênticos, uma vez que provavelmente diferiram em relação a recursos, competências ou capacidades (MCNAMARA, DEEPHOUSE, & LUCE, 2003). Um aspecto importante afeta esses grupos. A todo instante, novas oportunidades de lucro potencial podem tornar algumas estratégias mais interessantes do que outras. As empresas podem ser tentadas a mudar seu comportamento para aproveitar essas oportunidades. No entanto, barreiras de mudanças já mencionadas podem tornar proibitivo o movimento da firma de um grupo para outro, tanto pela ótica do risco como pelos sacrifícios financeiros necessários.

Verificam-se na literatura alguns trabalhos identificando grupos estratégicos no setor de franquias (CARNEY & GEDAJLOVIC, 1991; CASTROGIOVANNI, BENNETT, & COMBS, 1995; MARTÍNEZ-TORRES & TORAL-MARÍN, 2010; RONDÁN CATALUÑA et al., 2007). Os grupos identificados variam conforme o conjunto de variáveis estratégicas utilizadas em cada modelo, mas a semelhança entre os grupos em cada estudo é notável, ainda que tais pesquisas se diferenciem quanto à época e mercado onde foram realizadas.

Carney e Gedajlovic (1991) empregam análise fatorial para identificar grupos de comportamento estratégicos em redes de franquia canadenses. Os autores compilam 13 variáveis relacionadas a sete dimensões estratégicas distintas (porte, dispersão, crescimento, atratividade ao franqueado, provisões contratuais, *mix* contratual e ciclo de vida) para identificar uma taxonomia de grupos estratégicos quanto ao nível de integração vertical. Uma análise fatorial é empregada sobre as variáveis de interesse, obtendo-se cinco grupos.

Na sequência, trabalhos similares com relação a esse modelo são aplicados em mercados distintos como EUA (COMBS, KETCHEN,

& HOOVER, 2004; MARTÍNEZ-TORRES & TORAL-MARÍN, 2010), Espanha (PEREIRA-MOLINER et al., 2010; RONDÁN CATALUÑA et al., 2007) e Austrália (INMA & DEBOWSKI, 2006). Pequenas variações no método, bem como o emprego de outras variáveis diferentes daquelas aplicadas em Carney e Gedajlovic (1991), além de especificidades de cada mercado e arcabouço institucional de cada país, acabam gerando alguma diferença entre os grupos. No entanto, existem muitas similaridades entre os grupos identificados.

Em resumo, o uso da análise fatorial para objetivamente identificar uma taxonomia de grupos de comportamento tem sido recorrente na pesquisa em *franchising*. Assim sendo, também nesta pesquisa esse método é aplicado. Como mencionado, a amostra é submetida a uma análise fatorial para a identificação dos grupos de comportamento.

METODOLOGIA

Para a identificação desses grupos, usa-se praticamente as mesmas dimensões empregadas em Carney e Gedajlovic (1991). A exceção é o que os autores chamaram de “provisões contratuais”, representadas pela extensão do contrato de franquia oferecido pelas redes. Aqui, esse atributo não foi contemplado em função de haver pouca variabilidade entre as redes analisadas. Outro diferencial do presente estudo é **que**, em vez de limitar a análise ao comportamento das variáveis entre os grupos (o que também é feito), procura-se identificar o perfil típico das redes com relação ao estágio do ciclo de vida em que se encontram.

Aplica-se uma análise fatorial sobre um conjunto de variáveis representando atributos das redes. Nessa técnica, as variáveis de interesse dependem de um número menor de fatores não observados (latentes). Cada variável é assumida como dependente de uma combinação linear dos fatores comuns e os coeficientes são conhecidos como cargas fatoriais. Com isso, identificam-se inter-relações entre as variáveis que não são diretamente observáveis, segregando uma amostra em segmentos relativamente homogêneos. Uma rotação ortogonal da matriz fatorial garante fatores representando construtos unidimensionais (o que facilita a vinculação a preceitos teóricos).

Os fatores extraídos são interpretados como uma representa-

ção das estratégias adotadas pelas redes com relação ao processo de expansão. As cargas fatoriais destacam os componentes de cada estratégia, de modo que a composição e a validade de construto são estabelecidas constitutivamente. Gera-se então uma taxonomia de firmas, onde cada grupo é formado com base na similaridade entre atributos. Tais agrupamentos são compostos de organizações relativamente homogêneas em termos de estratégia.

As dimensões advêm da discussão teórica supramencionada e representam atributos relacionados às estratégias desenvolvidas pelas redes. Embora o modelo de Carney e Gedajlovic (1991) seja seguido em grande medida, são introduzidas na análise variáveis relacionadas à estratégia de posicionamento de lojas, considerando a presença das redes em *shopping centers* e nos chamados mercados emergentes, ou seja, mercados de potencial crescimento, normalmente dispostos em cidades de menor população e/ou renda, mas que constituem oportunidades de expansão para as redes.

Quadro 1 – Dimensões e Variáveis Representando Atributos Estratégicos

Dimensão	Sigla	Descrição	Unidade	Operacionalização
Ciclo de Vida	Idade	Idade da rede	Anos	Idade da rede (referência 2011)
	Tempo de Franquia	Período em que vem adotando o sistema de franquias	Anos	Período em que vem adotando o sistema de franquias (referência 2011)
Porte	Expansão Média	Porte ao longo do tempo	Número de lojas	Razão entre o número atual de unidades e a idade
	Novas Franquias	Proporção franqueada ao longo do tempo	Número de franquias	Razão entre o número atual de lojas franqueadas e o tempo de franquia
	Total de Unidades	Número total de lojas da rede (próprias e franqueadas)	Número de lojas	Número total de unidades
Dispersão Geográfica	Dispersão	Distância entre a sede da rede e as lojas	km	Somatório da distância entre a sede da rede e as cidades onde opera

Dimensão	Sigla	Descrição	Unidade	Operacionalização
<i>Pricing</i>	Instalação	Capital necessário para instalar uma loja	Milhares de reais	Capital necessário para instalar uma loja
	TXF	Taxa fixa de franquia	Milhares de reais	Taxa fixa cobrada pelas redes indicada no Guia ABF 2011
	<i>Royalties</i>	Soma das taxas de <i>royalties</i> e publicidade	Percentual s/ faturamento	Proporção sobre vendas cobradas pelas redes indicada no Guia ABF 2011
<i>Mix Contratual</i>	Mix Contratual	Proporção de lojas franqueadas	Percentual de franquias	Proporção percentual de lojas franqueadas na rede
Localização	População	População média das cidades ocupadas pelas unidades das redes	Indivíduos	População média das cidades ocupadas pelas unidades das redes (fonte: IBGE)
	Crescimento da População	Crescimento da população média das cidades ocupadas entre 1990 e 2010	Indivíduos	Coefficiente angular da curva de crescimento entre 1990 e 2010
	IDH	IDH médio das cidades ocupadas pelas unidades das redes	Decimal	Índice de Desenvolvimento Humano médio das cidades ocupadas pelas redes (fonte: PNUD)
	Crescimento do IDH	Crescimento do IDH médio das cidades ocupadas entre 1990 e 2010	Decimal	Coefficiente angular da curva de crescimento entre 1990 e 2010
	<i>Shopping Center</i>	Presença de lojas em <i>shopping centers</i>	Decimal	Proporção de lojas localizadas em centros comerciais e afins (2011)

Fonte: Elaborado pelos autores

No modelo, seis dimensões relacionadas a aspectos propostos por TA e TRE são operacionalizados por meio de 15 variáveis. O Quadro 1 resume as dimensões e as variáveis utilizadas na análise fatorial. Uma estatística descritiva dessas variáveis está disponível no Apêndice A.

A principal fonte de dados das redes para a montagem da base de dados foi o Guia Oficial de Franquias 2011, da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF). O guia visa divulgar ao público interessado informações acerca das diversas redes associadas, bem como de outros participantes desse setor. Estão contidas informações com relação ao ramo de atividade das redes, tamanho, valor do investimento requerido, entre outros.

Resultados da análise fatorial

Os cinco fatores extraídos por meio da análise de componente principal (Tabela 1) explicam 67,79% da variância nos dados. O critério para a definição do número de fatores extraídos baseia-se na porcentagem da variância explicada. Tal critério garante significância prática para os fatores extraídos de forma que, no mínimo, o fator com menor carga explique a variância de uma das variáveis do modelo (HAIR, BLACK, BABIN, ANDERSON, & TATHAM, 2009, p. 102).

A matriz da solução fatorial foi ortogonalmente rotacionada pelo método VARIMAX, com normalização Kaiser, de forma a facilitar a interpretação das cargas significativas por meio da independência dos fatores. Ou seja, a ortogonalidade indica que os fatores são não relacionados, facilitando a interpretação pela análise da variância agrupada das variáveis. Por esse método, fortalece-se uma tendência de que sejam apuradas cargas mais altas (próximas de “1” ou “-1”) em alguns fatores, com cargas nulas nos demais (HAIR et al., 2009, p. 106).

Tabela 1 – Análise de componente principal – Total da variância explicada

Com- ponen- tes	Autovalores Iniciais			Autovalores Rotacionados (VARIMAX)		
	Total	Variância	Percentual Acumulado	Total	Variância	Percentual Acumula- do
1	4,18	27,84	27,84	2,89	19,25	19,25
2	2,01	13,37	41,21	2,59	17,26	36,52
3	1,66	11,05	52,26	1,91	12,71	49,23
4	1,22	8,13	60,39	1,61	10,71	59,93
5	1,11	7,40	67,79	1,18	7,86	67,79

Fonte: Elaborado pelos autores

As cargas fatoriais representam a correlação entre cada variável com os fatores extraídos (FIELD, 2009, p. 569). Para esse tamanho de amostra, recomenda-se considerar cargas acima de 0,3 (em módulo). Assim, todas as cargas acima desse valor foram consideradas, de forma que algumas variáveis apresentam cargas em mais de um fator (mesmo após a rotação dos fatores). Cargas mais baixas, embora não tão acentuadas, auxiliam na articulação e no refinamento da descrição das estratégias individuais. A Tabela 2 indica a distribuição das cargas relevantes já rotacionadas entre os fatores extraídos.

Os escores fatoriais foram extraídos pelo método Anderson-Rubin, o qual controla para o problema de autocorrelação. A análise do valor e sinal assumidos pelos escores de cada uma das redes da amostra serviu como base para a classificação das mesmas entre os grupos. Ou seja, interpreta-se que determinada rede está associada a uma estratégia de expansão com base em sua carga mais significativa entre os cinco fatores extraídos. Das 376 redes, 54 não apresentaram escores positivos com nenhum dos grupos identificados, de forma que foram retiradas da análise.

Para verificar a significância geral do modelo, **são** examinados o teste de esfericidade de Bartlett, a estatística KMO e a Medida de Adequação da Amostra (MSA – *Measures of Sampling Adequacy*). A estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), cujo valor situa-se entre 0 e 1, compara as correlações simples com as correlações parciais.

Um valor próximo de zero pode indicar que a análise fatorial pode não ser adequada, pois existe uma correlação fraca entre as variáveis. No presente caso, o resultado para esta estatística foi 0,60, consideravelmente acima do que é recomendado por Kaiser e Rice (1974). O teste de esfericidade de Bartlett consiste no teste da hipótese nula de que a matriz de correlações pode ser a própria matriz identidade. Ou seja, o teste deve ser não significativo, o que de fato ocorre no presente caso.

Tabela 2 – Matriz de Componentes Rotacionados (VARIMAX) (fonte: Elaborado pelo autor)

Variáveis	Componente (Fatores)				
	1	2	3	4	5
Total de Unidades	0,761		0,496		
Dispersão	0,699		0,466		
Expansão Média	0,903				
Novas Franquias	0,917				
Instalação		0,725			
TXF		0,761			
Royalties				0,646	
Mix Contratual				-0,612	0,396
Tempo de Franquia			0,845		
Idade			0,782		
Shopping		0,534			
População					-0,749
Crescimento da População					0,709
IDH				-0,355	-0,74
Variação IDH		-0,303			0,801

Fonte: Elaborado pelos autores

Análise dos grupos identificados

Os grupos são nominados subjetivamente, com base nas variáveis de destaque na segregação entre os grupos. Ou seja, o que dá nome ao grupo são os construtos latentes identificado a partir

das variáveis desde a análise fatorial. Para cada grupo, tabulou-se a matriz de correlação de Pearson (Apêndice B) e com base nesses coeficientes, em adição aos resultados da análise fatorial, buscou-se traçar um perfil dos grupos.

Rápido Crescimento

Embora as redes de Rápido Crescimento sejam as mais jovens entre os grupos identificados (11,5 anos), elas são as de maior porte (média de quase 230 unidades). Essas redes têm adotado uma estratégia de notável rapidez em termos de ganho de porte e expansão geográfica. Elas esperaram muito pouco tempo para adotar o arranjo de *franchising* (em torno de três anos). Em média, elas abriram 20,4 unidades/ano desde sua fundação e 27,3 novas franquias/ano após adotarem o arranjo.

Essas redes estão presentes, em média, em 113 cidades e 17 Estados, no Brasil, e têm disposto suas unidades em regiões distantes dos grandes mercados consolidados das regiões sul-sudeste. Até pela busca por esses mercados, não existe uma relação significativa entre elas e o setor de *shopping centers*. A proporção de lojas franqueadas é a maior entre os grupos (94%) e *franchising* parece ter sido empregado como expediente para o crescimento. Apesar disso, não são verificáveis associações significantes entre o *mix* contratual e demais variáveis. Contribui para essa ausência de correlações a proporção de lojas franqueadas, **já próxima dos 100%**.

A proposta de valor do negócio como atração de novos franqueados parece determinante para o grupo. O desembolso inicial, representado pela soma da taxa fixa de franquia e o investimento, para abrir a unidade **é o menor entre os grupos** (creca de R\$ 110 mil em média). Simultaneamente, os *royalties* praticados aparecem associados forte e positivamente com as variáveis de porte, expansão e ciclo de vida.

Se o menor investimento inicial demandado puder ser considerado como *proxy* para uma menor complexidade no nível de loja, espera-se ser menor a exposição ao risco pelo franqueado, tanto em termos de sucesso individual das lojas como em termos de expropriação de quase-rendas pelo franqueador, visto que a menor complexidade tende a estar relacionada com ativos menos

específicos no nível de loja. Além disso, ao mesmo tempo em que essas redes oferecem um pacote de menor risco, elas abdicam de parte da receita inicial com taxas fixas de franquia, mas recuperam esse resíduo praticando maiores *royalties* sobre o faturamento (8,2%). Esse raciocínio pode ser visto em Sen (1993) e Vázquez (2005).

Embora o menor nível de complexidade da operação reduza riscos potenciais para o franqueado, ele expõe o conceito de negócios da rede à imitação por cadeias rivais. Com isso, o crescimento rápido é necessário para a ocupação de mercados e a criação de barreiras de entrada, o que ajuda a explicar a rápida ocupação de mercados diversos e distantes. Simultaneamente, a simplicidade em termos de operação local mitiga custos de monitoramento do desempenho das unidades, uma vez que o insumo do franqueado, principalmente o seu desempenho enquanto gestor local.

Uma vez que o monitoramento é facilitado, um menor montante de incentivos é demandado no nível de rede, o que aumentaria a probabilidade de operação de mais lojas próprias pelo franqueador. Isso ainda não está ocorrendo pelo momento do ciclo de vida em que se encontram essas redes. Aparentemente, elas ainda não esgotaram as alternativas de mercados a serem ocupados, e esse processo ocorre por meio de franqueados.

Ou seja, em princípio, do ponto de vista teórico, tanto a TRE como a EA indicariam que essas redes já deveriam estar lidando com uma redução da proporção franqueada, o que definitivamente não é o caso. A baixa especificidade de ativos, o baixo risco operacional e maior capacidade de monitoramento do desempenho (dada a simplicidade do conceito de negócio) demandariam um nível de incentivos mais baixos ao agente local; ou seja: menos franquia. Simultaneamente, essas redes parecem já ter superado as restrições ao crescimento tratadas na TRE.

No entanto, essas teorias não podem ser descartadas da análise. Uma vez que buscam mercados emergentes, existe um considerável risco de que as condições econômicas de tais mercados se deterioresem ante as condições macroeconômicas como aquelas vistas no ano de 2008, o que incentivaria as redes a buscar nos franqueados parceiros para partilha de riscos. Além disso, seguindo a tradição da TA, a forte dispersão geográfica das unidades torna os custos de monito-

ramento consideráveis, mesmo considerando a menor complexidade operacional de cada loja. Assim, não se pode descartar nenhuma das duas teorias e, além disso, percebe-se complementaridade de ambas no entendimento do comportamento do grupo.

Alto Investimento

O investimento médio total exigido (cerca de R\$ 310 mil) é significativamente elevado, representando o dobro da média amostral. No entanto, os *royalties* praticados estão abaixo da média total do estudo. Se for assumido que o valor de instalação é *proxy* para a complexidade da operação da unidade, parece haver uma maior alocação de risco da operação para franqueados. Como efeito, tem-se, simultaneamente, um quadro de autosseleção de franqueados confiantes em suas habilidades em recuperar o seu investimento com o desempenho da unidade. Como contrapartida, prazos de contrato mais longos são oferecidos: média de 64 meses, sendo este o único grupo a superar a média da amostra.

Em termos de *mix* contratual, este grupo coincide com a mesma proporção identificada por Carney e Gedajlovic (1991) para o que chamaram de *Expensives Conservatives* (82,5%). Esse resultado é curioso, considerando a lacuna de 20 anos entre este estudo e aquele, bem como as diferenças de mercado entre Brasil e Canadá (mercado analisado no referido estudo). Para esses autores, esse tipo de rede está buscando um perfil muito particular de franqueados: aqueles que são capazes de fazer investimentos substanciais e, presumivelmente, contribuirão para a marca e a imagem da rede. Se esse investidor não está disponível, as redes optam por possuir e operar as suas unidades.

Do ponto de vista da ocupação de mercados, essas redes mantêm o padrão da amostra de todos os grupos, com o crescimento associado ao posicionamento de lojas em mercados emergentes. No entanto, nota-se que o nível de correlação entre as variáveis relacionados a porte/crescimento (unidades totais, dispersão geográfica e expansão total) e aquelas representando características das cidades (população média, crescimento populacional e IDH) é mais modesto. Além disso, não existe associação nenhuma com cidades com maior crescimento no IDH, típicas das regiões mais pobres do país. A ex-

plicação pode estar no fato de que o negócio depende em grande parte do mercado potencial, restringindo-se a operar em cidades com um porte mínimo não muito comum em regiões mais pobres. A relação dessas redes com *shopping centers* não parece relevante para a maioria delas, indicando que as unidades são tipicamente lojas de rua.

Curiosamente, a presença maior em *shopping centers* é uma das variáveis que dão caráter ao grupo desde a análise fatorial, mas não indica associações esclarecedoras na análise dos coeficientes de correlação. A relação negativa dessa variável com o valor de instalação da loja ($r = -0,31$) e com a taxa fixa de franquia ($r = -0,4$) apenas dão algum indício de que essas redes abdicam ao franqueado um pouco mais do resíduo do contrato em nome de um esperado melhor desempenho das lojas por estarem operando nesse tipo de empreendimento.

Essas redes parecem ter desenvolvido um conceito de negócio bem-sucedido e exigem um valor elevado para a venda de suas franquias. Existem riscos significativos para o franqueado, inclusive o de expropriação de quase-rendas. Isso pode ser visto na proporção franqueada, apenas menor do que aquela vista no grupo de Jovens Entrantes. Considerados o custo de instalação (já mencionados), o porte das lojas (120 m² em média) e o número de funcionários (acima de 11 em média), presume-se lidar o franqueado com elevada especificidade de ativos em seu investimento, com presença assim de quase-rendas expropriáveis.

Convertidas Tardias

Essas redes são as mais longevas do estudo (em média, 37 anos desde a sua fundação) e por muito tempo operaram somente com unidades próprias (18 anos). Também para esse grupo o sistema de *franchising* parece um expediente para o crescimento. Apesar de não haver dados precisos de quantas unidades essas redes possuíam quando da adoção do arranjo, é possível fazer uma estimativa média aproximada (linear) com base nas taxas de expansão total e franqueadas. Considerando o crescimento total médio de 3,15 unidades/ano desde a sua fundação e de 5,53 novas franquias/ano desde a adoção do arranjo, então, não fosse o sistema franqueado, essas redes teriam

crescido, em média, 1,14 unidades/ano no total; um resultado muito abaixo do grupo de pior desempenho nesse quesito.

Esse grupo se assemelha estrategicamente às redes de **rápido** crescimento no tocante à adoção do arranjo como expediente para o crescimento. Os preços praticados junto a franqueados **não chegam** a ser os mais baixos entre os grupos, mas estão abaixo da média da amostra tanto para as taxas de franquia (fixa e variável), como para o desembolso inicial para a abertura de uma unidade. A diferença entre os dois grupos parece uma questão de *timing*. Enquanto as primeiras praticamente nascem franqueadas, estas adotaram esse tipo de arranjo muito após o seu surgimento, o que dá nome ao grupo.

A decisão estratégica quanto à adoção do arranjo pode decorrer de uma série de estímulos: mudança na filosofia de gestão em função da profissionalização de empresas familiares; ameaças de novos entrantes; dificuldade para acessar capital ou outros recursos (como o conhecimento local em mercados distantes); ou ainda um reposicionamento de mercado. Relativamente ao último caso, observa-se nesse grupo que muitas das redes são marcas longevas que iniciaram as suas atividades na manufatura e que, sob pressão de competidores internacionais (principalmente), ingressaram no varejo diversificando as suas atividades e se beneficiando de marcas ainda valorizadas no mercado. Sustentando esta interpretação, observa-se que o tempo de franquia aparece positivamente associado ao porte e expansão dessas redes. Isso é um indicativo de que o valor da marca parece um incremento em sua proposta de valor para atrair franqueados.

O grupo busca mercados emergentes, o que é visto na associação entre as variáveis de porte/expansão com as características das cidades. No entanto, observa-se que enquanto as redes mais antigas, supostamente com marcas mais conhecidas, posicionam-se com mais intensidade em *shopping centers* e cidades maiores ($r = 0,25$ e $r = 0,24$, respectivamente), aquelas não necessariamente tão velhas, mas com maior experiência com o arranjo franqueado buscam cidades menores, mas com maiores taxas de crescimento de IDH. Ou seja, cidades em que a elevação da qualidade de vida e renda vêm colocando um maior número de indivíduos no mercado consumidor, com isso criando oportunidades.

Não Franquia

Esse grupo se distingue por lidar com uma pequena proporção franqueada, ao mesmo tempo em que pratica as maiores taxas de *royalties* entre todos os grupos. O grupo é melhor entendido pela análise do ciclo de vida de suas redes. Idade e tempo de franquia não estão correlacionadas entre si e, além disso, também se relacionam com variáveis distintas. Redes maiores, mais dispersas e com maiores taxas de crescimento são as mais experientes com o arranjo; e não as mais velhas. Isso pode ser um indicativo do efeito *path dependence* **já visto no grupo** da Convertidas Tardias, ou seja, as redes que demoraram mais em adotar o arranjo se comportam de forma diferente das demais.

A diferença é sutil. Primeiramente, as redes mais experientes em franquia estão buscando mercados alternativos – cidades menores ($r = -0,26$) e mais pobres ($r = -0,53$), mas com maior crescimento no índice IDH ($r = 0,36$). Como já mencionado, cidades típicas das regiões mais carentes do país. Já as redes mais velhas (em idade) parecem estar permanecendo nas grandes cidades com mercados tradicionais, o que é percebido na relação negativa entre as variáveis Idade e Crescimento da População ($r = -0,23$). Mais uma vez, cidades típicas das regiões mais ricas têm apresentado menor crescimento populacional.

Em suma, o grupo apresenta uma subdivisão: i) redes mais jovens que mais rapidamente adotam o arranjo e buscam novos mercados através de franqueados e ii) redes mais velhas que levaram mais tempo para adotar o arranjo e permanecem concentradas nos mercados tradicionais maduros operando com mais lojas próprias. Considerando que, na média, o grupo como um todo tem perfil mais próximo do segundo caso (20 anos desde a fundação e há sete anos operando com franquias), o fator idade parece determinante para moldar o comportamento das redes desse grupo.

Além disso, a idade das redes aparece forte e positivamente associado com o valor de instalação das unidades ($r = 0,46$) em oposição à correlação vista entre o tempo de franquia e tal dispêndio ($r = -0,23$). Mesmo assumindo que a marca apresenta uma proposta de valor considerável (dada sua idade), parece que a proposta associada à marca não supera o custo de instalação, o que afastaria franqueados potenciais em mercados mais pobres no território brasileiro.

A taxa fixa de franquia desse grupo está abaixo da média amostral e não parece um fator influente na dinâmica supramencionada. A questão parece estar nos *royalties* e, considerando estarem tão acima daqueles praticados pelas demais redes, infere-se que é uma decisão estratégica. Ou seja, elas somente buscam mercados alternativos mediante compensação por parte de franqueados na forma de taxas variáveis. Caso contrário, opta-se por permanecer concentradas em mercados mais consolidados operando um maior número de lojas próprias.

Do ponto de vista teórico, TA parece ceder argumentos mais convincentes quanto ao comportamento dessas redes. Primeiramente, esse grupo (assim como as redes de Alto Investimento) posicionam mais de 60% de suas lojas em *shopping centers*. Isso implica que essas lojas estão submetidas a mecanismos de monitoramento mais vigorosos, o que reduz a necessidade de incentivos locais (ou seja, menos franquia). Dada a elevada proporção de lojas dessas redes em *shopping centers*, espera-se que a gerência local de cada loja seja submetida a mecanismos de coordenação e controle advindos tanto da própria rede como da administração do *shopping center*, o que dificulta a realização de ganhos por comportamento oportunista (WARNABY, BENNISON, & DAVIES, 2005).

Em segundo lugar, por estarem em *shopping centers*, as lojas lidam com condições de demanda supostamente melhores, dado o efeito de demanda forçada típico desse tipo de empreendimento, causado por exemplo, pelas chamadas lojas âncora: grandes lojas de departamentos posicionadas em *shopping centers* e com grande apelo para a atração de consumidores (CARTER & VANDELL, 2005). Ou seja, também do ponto de vista mercadológico, é interessante para as redes operarem essas unidades como lojas próprias.

Jovens Franquias

Essas redes não chegam a ser as mais jovens em idade, mas na média são as que têm adotado o modelo de franquias há menos tempo. Seu traço distintivo é a concentração das atividades nas regiões mais ricas do país e a menor proporção de lojas franqueadas; pouco abaixo de 70%. Elas apresentam a maior densidade de lojas, com uma média de 4,22 lojas por cidade. Também apresentam o

menor índice de expansão entre os grupos identificados. Tanto a expansão total como a abertura de novas franquias estão muito abaixo da média amostral.

Dado o atual estágio em seu ciclo de vida, de certa forma assemelham-se **àquelas do grupo das Não-Franquia**. No entanto, a baixa proporção franqueada parece mais uma questão de pouco tempo convivendo com o arranjo. Ou seja, essas redes ainda estão desenvolvendo sua proposta de valor e não conseguiram torná-la atrativa para um número maior de franqueados (como conseguem as redes do grupo de Rápido Crescimento), principalmente em mercados distantes de sua região de origem no país. Portanto, ainda permanecem geograficamente concentradas.

Isso pode ser visto na correlação negativa entre o aumento no IDH das cidades ocupadas com as variáveis de dispêndios de franqueados: instalação ($r = -0,44$), taxa fixa de franquia ($r = -0,36$) e royalties ($r = -0,25$). Ou seja, dentro desses grupos, as redes que conseguem ocupar esses mercados são as que abdicam de uma maior parte do resíduo contratual. Parece que as redes típicas desse grupo, geograficamente concentradas, ainda não conseguiram ajustar a sua proposta de valor às taxas praticadas junto a franqueados.

DISCUSSÃO

Como verificado na literatura internacional de *franchising*, os resultados da análise do setor no Brasil sugerem que tanto TA como TRE complementam-se no entendimento do comportamento das redes. Com base na distinção entre grupos supra-analisados, parece o caso que, conforme proposto pela TRE, o arranjo parece sim um expediente para o crescimento, seja contornando restrições ou ainda aproveitando uma oportunidade de mercado, como parece o caso do período pós-crise de 2008. No entanto, aspectos de coordenação e manutenção do valor da marca parecem indicados tanto em termos de *mix* contratual como no comportamento das taxas de franquia.

Além disso, a taxonomia de grupos estratégicos aqui desenvolvida ajuda a entender o comportamento de redes atuando em diferentes setores produtivos, mas com semelhanças em termos de comportamento estratégico. No setor de franquias, certas variáveis (com as aqui empregadas) são consideradas como fatores

explicativos do comportamento gerencial (MARTÍNEZ-TORRES & TORAL-MARÍN, 2010). Essas variáveis sustentam a criação de barreiras de mobilidade no setor e dão perfil a cada grupo. A forma de abordagem ajuda a compreender ainda mais a complementaridade entre TA e TRE na explicação do setor de franquias.

O uso de franqueados como ferramenta de alavancagem para contornar restrições que inibem o crescimento, como predição da TRE, parece se fazer presente em dois grupos em termos de crescimento e expansão: Jovens Franquias e Não Franquia. Isso é verificado na associação entre *mix* contratual e total de unidades em suas matrizes de correlação ($r = 0,30$ e $r = 0,37$, respectivamente).

Além disso, considerando uma perspectiva mais dinâmica, é possível utilizar as informações no nível de subamostra para complementar a análise até aqui realizada. Nem todas as redes da amostra apresentam informações de porte e *mix* contratual ao longo de um período que permitisse um estudo longitudinal sem reduzir demasiadamente o tamanho dessa amostra. No entanto, com base em informações de algumas dessas redes, é possível construir gráficos para os grupos considerando essas duas variáveis para o período entre 2007-2012 (gráficos no Apêndice C). Para cada rede, calculou-se a média geométrica do número total de unidades e do *mix* contratual entre 2007 e 2013, de forma que é possível verificar a correlação entre esses dois valores para cada grupo estratégico. O resultado está sumarizado na Tabela 3.

Tabela 3 – *Mix* Contratual X Unidades Totais

Coeficientes de Correlação	
Rápido Crescimento	0,19
Alto Investimento	-0,20
Convertidas Tardias	0,13
Não Franquia	0,40
Jovens Franquias	0,35

Fonte: Elaborado pelos autores

Mais uma vez, verifica-se que os grupos de Jovens Franquias e Não Franquia apresentam a maior correlação entre o porte da rede e a proporção franqueada. Esses dois grupos são os menos experientes com o arranjo e os menores em porte. O grupo de Jovens Franquias é o menor em porte e o menos experiente com o setor. Além disso, ainda não ajustou a sua proposta de valor para a atração de franqueados. O grupo Não Franquia parece estar encapsulado na dinâmica do setor de *shopping centers* e também está bem abaixo da média de porte da amostra. Até pelo momento vivido em seu ciclo de vida, ocorre um comportamento esperado de estarem usando franquias como expediente para o crescimento.

Por sua vez, os demais grupos parecem ter alcançado o *mix* contratual ótimo, com franqueados sendo acionados de forma seletiva. A ocupação de mercados distantes, com inerentes riscos de mercados e custos de monitoramento incentivam franqueadores a adotar o arranjo como forma de melhor coordenação, seja pela presença de incentivos mais poderosos ou ainda como forma de partilhar riscos com parceiros contratuais, ou seja, franqueados.

Essa dinâmica é, em suma, representativa daquela proposta (CASTROGIOVANNI, COMBS, & JUSTIS, 2006), qual seja, a evolução de um sistema franqueado é fortemente influenciado pelas restrições iniciais da operação de uma jovem rede. No entanto, a partir da superação dessas restrições, com as redes já maduras e familiarizadas com a operação franqueada, o direcionador das decisões do *mix* contratual volta-se para questões de agência, sobretudo, monitoramento e incentivos.

Esse efeito de ciclo de vida se faz notar nos grupos de Jovens Franquias, Não Franquia e Convertidos Tardios: a idade da rede não está associada ao crescimento, chegando a ter uma relação negativa com a expansão total de lojas do primeiro desses três grupos. Aqui parece haver o problema de inércia organizacional, isto é, aquelas redes que operaram mais tempo apenas com lojas próprias indicam um ritmo de crescimento mais lento sob o arranjo franqueado em comparação àquelas que levaram menos tempo em adotá-lo.

Nos outros dois grupos – Rápido Crescimento e Alto Investimento – esse efeito não é notado. Idade e tempo de franquia estão fortemente correlacionados com crescimento e dispersão. Nos dois

casos, dada a associação positiva entre idade e tempo de franquia ($r = 0,80$ e $r = 0,48$, respectivamente), a explicação parece estar no fato de que essas redes praticamente já nasceram franqueadas.

Com relação à estratégia de posicionamento das lojas, a ocupação de *shopping centers* **não indica um padrão claro de associações com** a maioria das demais variáveis. No entanto, nota-se uma associação modesta e positiva com a taxa fixa de franquia e/ou com o valor de instalação da loja para quase todos os grupos. A exceção são as redes de Alto Investimento, onde essa associação é negativa ($r = -0,30$ e $r = -0,41$, respectivamente). Isso poderia ser em parte explicado pela limitação do tamanho da loja, a qual deve ser adaptada ao projeto do *shopping center* ocupado. Por fim, é comum a todos os grupos a busca de mercados emergentes, o que pode ser visto pela associação entre as variáveis de crescimento, dispersão geográfica e porte da rede com cidades típicas das regiões mais pobres do país.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do setor de *franchising*, no Brasil, permitiu identificar cinco grupos estratégicos entre as redes de uma amostra de 376 empresas com base em atributos relacionados a porte, dispersão geográfica, perfil de ocupação de cidades e taxas e custos praticados sobre franqueados. Alguns grupos parecem recorrer ao arranjo como forma de alavancar o crescimento e contornar restrições operacionais e financeiras. Outros, parecem buscar o arranjo como resposta de eficiência a problemas de coordenação e controle. Em suma, predições teóricas da Teoria de Agência e da Teoria dos Recursos Escassos, outrora concorrentes, são aqui conciliadas. Isso segue e converge ao *mainstream* da pesquisa internacional em *franchising*.

Notam-se efeitos similares e diferenciados entre os grupos. A busca por novos mercados do país, sobretudo nas regiões do norte e nordeste, é comum a todos os grupos. Por sua vez, o efeito de ciclo de vida, com uma aparente inércia organizacional por firmas que relutaram mais em adotar o modelo, **não afeta todos os grupos**.

Também se analisa a associação do setor com a indústria de shopping centers, notando-se que um dos grupos parece afetado pela oferta de locações desse tipo de espaço em cidades maiores. Tal relação impede que o crescimento da rede se descole do crescimento

do setor de shopping centers.

A presença em *shopping centers* parece afetar a decisão de *mix* contratual das redes em um dos grupos identificado. As redes do grupo tendem a uma menor proporção de lojas franqueadas, o que pode ser explicado em termos de monitoramento mais eficiente. Ou seja, lojas dispostas em *shopping centers* estariam expostas a políticas de monitoramento do próprio condomínio, facilitando o controle por parte do franqueador e mitigando a necessidade de incentivos ao gestor local, seja ele um franqueado ou um gerente contratado de uma loja própria. O efeito do risco operacional também é verificado em dois dos grupos, afetando tanto o *mix* contratual como a prática de taxas e de mais investimentos demandados ao franqueado.

O estudo é limitado à qualidade da informação utilizada. Dados relacionados a taxas fixas e franqueadas **são informados** de forma aparentemente incompleta pelas redes, o que impede captar uma parte importante da relação das redes com os seus franqueados. Além disso, como trata-se de um estudo eminentemente transversal, impede-se qualquer assertiva em termos de causalidade, de forma que as abordagens teóricas que fundamentam o estudo não podem ser efetivamente testadas. Estudos futuros poderiam tratar as variáveis aqui analisadas em uma perspectiva longitudinal, estendendo a contribuição da pesquisa em *franchising* no Brasil.

REFERÊNCIAS

- BOULAY, J. The role of contract, information systems and norms in the governance of franchise systems. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 38, n. 9, p. 662-676, 2010.
- BRADACH, J. L. Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 2, p. 276-276, 1997.
- BRICKLEY, J. A. Royalty rates and upfront fees in share contracts: Evidence from franchising. **Journal of Law Economics & Organization**, v. 18, n. 2, p. 511-535, 2002.
- CARDOSO, J. E. D. S. Pequenas e médias empresas: um modelo opcional para países em desenvolvimento. **Revista de Administração de Empresas**, v. 22, n. 4, p. 46-57, 1982.
- CARNEY, M., & GEDAJLOVIC, E. Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations. **Strategic Management Journal**, v. 8, 1991.
- CARTER, C. C., & VANDELL, K. D. Store Location in Shopping Centers: Theory and Estimates. **Journal of Real Estate Research**, v. 27, n. 3, p. 237-265, 2005.

CASTROGIOVANNI, G. J., BENNETT, N., & COMBS, J. G. Franchisor types: reexamination and clarification. **Journal of Small Business Management**, v. 4, 1995.

CASTROGIOVANNI, G. J., COMBS, J. G., & JUSTIS, R. T. Shifting Imperatives: An Integrative View of Resource Scarcity and Agency Reasons for Franchising. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 1, p. 23-40. 2006.

CAVES, R. E., & MURPHY, W. F. Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets. **Southern Economic Journal**, v. 42, n. 4, p. 572-572. 1976.

CHAUDEY, M., & FADAIRO, M. Contractual Design as a Determinant of Performance: Evidence from Franchising. **International Journal of the Economics of Business**, v. 15, n. 1, p. 117-127. 2008.

COMBS, J. G., & KETCHEN, D. J. Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 2, p. 196-207, 1999.

COMBS, J. G., & KETCHEN, D. J. Why Do Firms Use Franchising as an Entrepreneurial Strategy?: A Meta-Analysis. **Journal of Management**, v. 29, n. 3, p. 443-465, 2003.

COMBS, J. G., KETCHEN, D. J., & HOOVER, V. L. A strategic groups approach to the franchising – performance relationship. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 6, p. 877-897, 2004.

COMBS, J. G., KETCHEN JR, D. J., & SHORT, J. C. Franchising Research: Major Milestones, New Directions, and Its Future Within Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 3, p. 413-425, 2011.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

GONZALEZ-DIAZ, M., & SOLIS-RODRIGUEZ, V. Why do entrepreneurs use franchising as a financial tool? An agency explanation. **Journal of Business Venturing**, v. 27, n. 3, p. 325-341, 2012.

HAIR, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., ANDERSON, R. E., & TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados** (Bookman Ed., 6. ed.). Porto Alegre: Bookman. 2009.

INMA, C., & DEBOWSKI, S. Analysis of Franchise Performance through Use of a Typology: An Australian Investigation. **Singapore Management Review**, v. 28, n. 2, p. 1-30, 2006.

JENSEN, M. C., & MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

LAFONTAINE, F., & SHAW, K. L. Targeting Managerial Control: Evidence from Franchising. **Rand Journal of Economics**, v. 36, n. 1, p. 131-150, 2005.

MANESS, R. Incomplete contracts and the choice between vertical integration and franchising. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 31, n. 1, p. 101-115, 1996.

MARTIN, R. E. Franchising and risk management. **The American Economic Review**, v. 78, n. 5, p. 944-968, 1988.

MARTÍNEZ-TORRES, M. R., & TORAL-MARÍN, S. L. Strategic group identification using evolutionary computation. **Expert Systems with Applications**, v. 37, n. 7, p. 4.948-4.954, 2010.

MARUYAMA, M., & YAMASHITA, Y. Franchise Fees and Royalties: Theory and Empirical Results. **Review of Industrial Organization**, v. 40, n. 3, p. 167-189, 2010.

MCNAMARA, G., DEEPHOUSE, D. L., & LUCE, R. A. Competitive positioning within and across a strategic group structure: The performance of core, secondary and solitary firms. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. (2), p. 161-181, 2003.

MICHAEL, S. C. To franchise or not to franchise: an analysis of decision rights and organizational form shares. **Journal of Business Venturing**, v. 11, n. 1, p. 57-71, 1996.

MICHAEL, S. C. First mover advantage through franchising. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 1, p. 61-80, 2003.

PÉNARD, T., RAYNAUD, E., & SAUSSIÉ, S. Dual Distribution and Royalty Rates in Franchised Chains: An Empirical Analysis Using French Data. **Journal of Marketing Channels**, v. 10, n. 3/4, 2003.

PEREIRA-MOLINER, J., CLAVER-CORTES, E., & MOLINA-AZORIN, J. F. Strategy and Performance in the Spanish Hotel Industry. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 51, n. 4, p. 513-528, 2010.

POLO-REDONDO, Y., BORDONABA-JUSTE, V., & PALACIOS, L. L. Determinants of firm size in the franchise distribution system: Empirical evidence from the Spanish market. **European Journal of Marketing**, v. 45, n. 1/2, p. 170-190, 2011.

PORTER, M. E. The Structure within Industries and Companies' Performance. **Review of Economics and Statistics**, v. 61, n. 2, p. 214-227, 1979.

ROH, Y. S. (2002). Size, growth rate and risk sharing as the determinants of propensity to franchise in chain restaurants. **International Journal of Hospitality Management**, v. 21, n. 1, p. 43-56, 2002.

RONDÁN CATALUÑA, F. J., NAVARRO GARCÍA, A., & DÍEZ DE CASTRO, E. C. Proposing new variables for the identification of strategic groups in franchising. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 3, n. 4, p. 355-377, 2007.

RUBIN, P. H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. **Journal of Law and Economics**, v. 21, n. 1, p. 223-233, 1978.

SEN, K. C. The use of initial fees and royalties in business-format franchising. **Managerial and decision Economics**, v. 14, n. 2, p. 175-190, 1993.

VÁZQUEZ, L. Up-front Franchise Fees and Ongoing Variable Payments as Substitutes: An Agency Perspective. **Review of Industrial Organization**, v. 26, n. 4, p. 445-460, 2005.

WARNABY, G., BENNISON, D., & DAVIES, B. J. Marketing communications in planned shopping centres: evidence from the UK. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 33, n. 12, p. 893-904, 2005.

WELSH, D. H. B., ALON, I., & FALBE, C. M. An examination of international retail franchising in emerging markets. **Journal of small Business**, v. 44, n. 1, p. 130-149, 2006.

Recebido em: 18.2.2015

Aprovado em: 29.10.2015

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: Elmo Tambosi Filho.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>

Apêndice A – Estatísticas Descritivas para Amostra e Grupos Identificados

Amostra - N = 376				
Variável	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Idade	19,73	14,80	2,00	121,00
Tempo de Franquia	9,95	7,55	0,00	61,00
Expansão Média	4,58	10,94	0,05	175,00
Novas Franquias	6,72	14,29	0,00	175,00
Total de Unidades	73,55	146,90	1,00	1.599,00
Dispersão	55.033,88	128.778,20	9,08	1.128.573,00
Instalação	130,75	151,01	0,50	1.900,00
TXF	34,14	28,16	0,00	350,00
Royalties	0,09	0,08	0,00	0,55
Mix Contratual	0,78	0,26	0,00	1,00
População	1.827.464,00	1.878.148,00	6.812,00	11.300.000,00
Cresc.População	168.156,00	132.387,20	-367,00	800.556,00
IDH	0,78	0,02	0,70	0,85
Cresc. IDH	0,10	0,01	0,08	0,16
Shopping Center	0,41	0,39	0,00	1,00

Rápido Crescimento - N = 43				
Variável	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Idade	11,49	6,62	2,00	34,00
Tempo de Franquia	8,47	6,20	2,00	34,00
Expansão Média	20,36	26,75	2,63	175,00
Novas Franquias	27,29	33,42	6,25	175,00
Total de Unidades	228,81	292,18	21,00	1.599,00
Dispersão	186.594,50	243.356,80	7.027,88	1.128.573,00
Instalação	83,68	69,60	6,00	300,00
TXF	25,39	18,19	0,00	85,00
Royalties	0,08	0,10	0,00	0,50
Mix Contratual	0,94	0,09	0,57	1,00
População	883.918,60	488.940,30	205.769,80	1.862.902,00
Cresc.População	96.011,73	45.971,58	23.520,16	184.461,50
IDH	0,77	0,02	0,73	0,80
Cresc. IDH	0,11	0,01	0,10	0,12
Shopping Center	0,25	0,33	0,00	1,00

Alto Investimento - N = 80				
Variável	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Idade	17,09	10,28	3,00	56,00
Tempo de Franquia	9,93	5,71	2,00	24,00
Expansão Média	3,01	2,81	0,08	15,09
Novas Franquias	4,28	3,70	0,17	16,00
Total de Unidades	52,78	82,70	2,00	616,00
Dispersão	30.919,23	52.522,03	49,15	378.827,60
Instalação	257,89	254,72	0,50	1.900,00
TXF	60,40	44,43	25,00	350,00
Royalties	0,08	0,07	0,00	0,55
Mix Contratual	0,83	0,19	0,09	1,00
População	1.568.667,00	1.053.002,00	120.579,70	6.320.446,00
Cresc.População	153.293,70	78.077,02	13.228,50	419.839,00
IDH	0,79	0,01	0,74	0,85
Cresc. IDH	0,10	0,01	0,08	0,12
Shopping Center	0,66	0,37	0,00	1,00

Convertidas Tardias - N = 76				
Variável	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Idade	36,84	18,67	15,00	121,00
Tempo de Franquia	18,72	8,77	3,00	61,00
Expansão Média	3,15	3,64	0,09	16,76
Novas Franquias	5,53	7,75	0,17	53,67
Total de Unidades	114,46	159,34	4,00	774,00
Dispersão	80.498,16	142.856,90	140,50	794.874,20
Instalação	98,05	77,37	5,00	434,00
TXF	28,20	15,48	0,00	60,00
Royalties	0,07	0,06	0,00	0,43
Mix Contratual	0,89	0,17	0,14	1,00
População	1.161.559,00	859.688,20	84.597,36	5.811.815,00
Cresc.População	114.128,70	64.472,54	15.242,68	420.492,30
IDH	0,77	0,02	0,71	0,81
Cresc. IDH	0,11	0,01	0,09	0,13
Shopping Center	0,29	0,34	0,00	0,97

Não-Franquia - N = 48				
Variável	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Idade	20,88	11,21	3,00	59,00
Tempo de Franquia	7,94	5,64	2,00	31,00
Expansão Média	2,91	3,62	0,12	17,71
Novas Franquias	5,43	6,89	0,00	26,75
Total de Unidades	54,73	94,40	3,00	620,00
Dispersão	53.798,03	134.995,10	14,10	911.149,50
Instalação	121,74	73,25	20,50	330,00
TXF	31,21	12,90	0,00	60,00
Royalties	0,18	0,12	0,04	0,51
Mix Contratual	0,60	0,31	0,00	1,00
População	1.584.510,00	808.400,20	215.731,70	3.553.622,00
Cresc.População	163.636,90	70.032,03	27.775,03	299.274,00
IDH	0,77	0,02	0,70	0,81
Cresc. IDH	0,10	0,01	0,09	0,12
Shopping Center	0,64	0,38	0,00	1,00

Jovens Franquias - N = 75				
Variável	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Idade	13,20	9,57	3,00	53,00
Tempo de Franquia	6,43	4,24	0,00	20,00
Expansão Média	1,78	1,84	0,16	9,67
Novas Franquias	2,17	2,14	0,00	12,25
Total de Unidades	15,92	12,62	2,00	54,00
Dispersão	8.131,38	14.367,66	9,08	96.959,57
Instalação	112,49	95,13	5,00	400,00
TXF	30,78	15,64	0,00	80,00
Royalties	0,07	0,04	0,00	0,20
Mix Contratual	0,70	0,30	0,00	1,00
População	4.182.977,00	2.791.640,00	1.181.764,00	11.300.000,00
Cresc.População	336.718,80	181.033,20	128.726,30	800.556,00
IDH	0,80	0,01	0,74	0,82
Cresc. IDH	0,09	0,01	0,08	0,11
Shopping Center	0,40	0,38	0,00	1,00

Fonte: Elaborado pelos autores

Apêndice B – Matriz de Correlação de Pearson (apenas valores significantes a 5%)

Amostra – N = 376															
Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Total de Unidades	1														
2. Dispersão	0,92	1													
3. Expansão Média	0,54	0,47	1												
4. Novas Franquias	0,60	0,51	0,88	1											
5. Instalação					1										
6. TXF					0,39	1									
7. <i>Royalties</i>	0,22	0,25					1								
8. <i>Mix</i> Contratual				0,23				1							
9. Tempo de Franquia	0,46	0,41						0,28	1						
10. Idade	0,24								0,47	1					
11. Shopping Center											1				
12. População	-0,26	-0,25						-0,30	-0,22			1			
13. Crescimento da População	-0,29	-0,27		-0,23				-0,30	-0,24			0,98	1		
14. IDH	-0,32	-0,36										0,46	0,48	1	
15. Crescimento do IDH	0,30	0,33		0,23		-0,24						-0,55	-0,55	-0,71	1

Rápido Crescimento – N = 43															
Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Total de Unidades	1														
2. Dispersão	0,89	1													
3. Expansão Média	0,39	0,29	1												
4. Novas Franquias	0,50	0,39	0,87	1											
5. Instalação					1										
6. TXF		-0,24	0,39	0,31	0,26	1									
7. <i>Royalties</i>	0,69	0,58		0,42			1								
8. <i>Mix</i> Contratual								1							
9. Tempo de Franquia	0,72	0,66			0,29		0,34	0,23	1						
10. Idade	0,76	0,70			0,28		0,52		0,80	1					
11. Shopping Center					0,24						1				
12. População	-0,56	-0,55	-0,35	-0,42			-0,25		-0,39	-0,32		1			
13. Crescimento da População	-0,59	-0,56	-0,36	-0,44			-0,27		-0,41	-0,39		0,98	1		
14. IDH	-0,56	-0,69	-0,27	-0,33		0,23			-0,37	-0,41	0,28	0,55	0,62	1	
15. Crescimento do IDH	0,55	0,59	0,31	0,41			0,27		0,31	0,35	-0,32	-0,71	-0,75	-0,81	1

Alto Investimento – N = 80															
Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Total de Unidades	1														
2. Dispersão	0,95	1													
3. Expansão Média	0,75	0,73	1												
4. Novas Franquias	0,50	0,50	0,74	1											
5. Instalação	0,30	0,29			1										
6. TXF						1									
7. Royalties						0,56	1								
8. Mix Contratual				0,29	-0,23			1							
9. Tempo de Franquia	0,48	0,47	0,26						1						
10. Idade	0,48	0,47							0,48	1					
11. Shopping Center					-0,31	-0,40					1				
12. População	-0,27	-0,25	-0,29	-0,32	0,33	0,34						1			
13. Crescimento da População	-0,27	-0,22	-0,27	-0,30	0,32	0,25						0,95	1		
14. IDH	-0,28	-0,29	-0,27			-0,23	-0,36	-0,29				0,23		1	
15. Crescimento do IDH												-0,53	-0,45	-0,35	1

Convertidas Tardias – N = 76															
Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Total de Unidades	1														
2. Dispersão	0,93	1													
3. Expansão Média	0,93	0,83	1												
4. Novas Franquias	0,64	0,55	0,58	1											
5. Instalação		0,25			1										
6. TXF					0,51	1									
7. Royalties							1								

O SETOR DE *FRANCHISING* NO BRASIL: IDENTIFICANDO GRUPOS ESTRATÉGICOS PELA ÓTICA
DA TEORIA DA AGÊNCIA E PELA VISÃO DE RECURSOS ESCASSOS

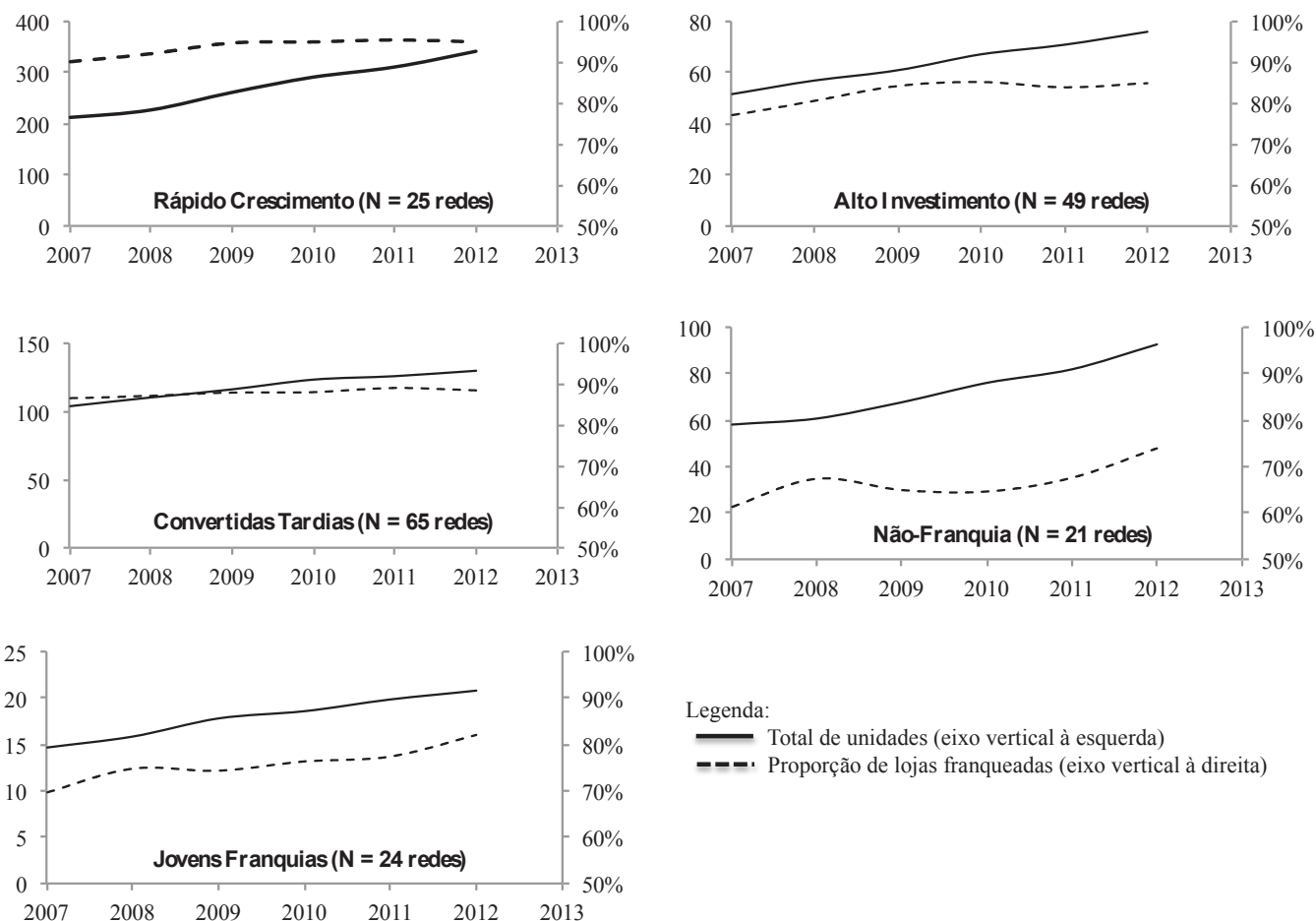
8. <i>Mix</i> Contratual				0,23				1							
9. Tempo de Franquia	0,53	0,48	0,46				0,29		1						
10. Idade				0,39				-0,26		1					
11. Shopping Center					0,48	0,39				0,25	1				
12. População	-0,37	-0,31	-0,39	-0,24				-0,31	0,24	0,27	1				
13. Crescimento da População	-0,38	-0,31	-0,40	-0,23				-0,29		0,36	0,96	1			
14. IDH	-0,38	-0,37	-0,38					-0,32			0,54	0,57	1		
15. Crescimento do IDH	0,34	0,35	0,30					0,33			-0,43	-0,43	-0,59	1	

Não-Franquia – N = 48															
Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Total de Unidades	1														
2. Dispersão	0,97	1													
3. Expansão Média	0,82	0,79	1												
4. Novas Franquias	0,60	0,49	0,62	1											
5. Instalação			-0,25		1										
6. TXF			-0,25		0,23	1									
7. <i>Royalties</i>	0,37	0,39	0,37	0,47			1								
8. <i>Mix</i> Contratual	0,37	0,32	0,47	0,64	-0,24		0,51	1							
9. Tempo de Franquia	0,59	0,62	0,40		-0,23			0,27	1						
10. Idade					0,46					1					
11. Shopping Center						0,22					1				
12. População	-0,43	-0,42	-0,44	-0,42				-0,30	-0,26		0,23	1			
13. Crescimento da População	-0,49	-0,45	-0,48	-0,51				-0,31		-0,23	0,32	0,94	1		
14. IDH	-0,43	-0,42	-0,33	-0,24				-0,46	-0,53			0,47	0,43	1	
15. Crescimento do IDH	0,46	0,45	0,43	0,34				0,44	0,36			-0,52	-0,46	-0,68	1

Jovens Franquias – N = 75															
Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Total de Unidades	1														
2. Dispersão	0,69	1													
3. Expansão Média	0,70	0,40	1												
4. Novas Franquias	0,79	0,56	0,81	1											
5. Instalação					1										
6. TXF		-0,24			0,58	1									
7. <i>Royalties</i>	-0,23	-0,24		-0,23			1								
8. <i>Mix</i> Contratual	0,30	0,30	0,32	0,45	-0,49	-0,39		1							
9. Tempo de Franquia								0,26	1						
10. Idade			-0,44	-0,28					0,44	1					
11. Shopping Center					0,30				-0,31		1				
12. População	-0,35	-0,40	-0,28	-0,34	0,32	0,37		-0,50				1			
13. Crescimento da População	-0,35	-0,37	-0,26	-0,32	0,32	0,38		-0,47				0,98	1		
14. IDH	-0,27	-0,39	-0,24	-0,28			0,23	-0,33				0,29	0,26	1	
15. Crescimento do IDH		0,27	0,28	0,33	-0,44	-0,36	-0,25	0,47		-0,36		-0,42	-0,34	-0,48	1

Fonte: Elaborado pelos autores

Apêndice C – Total de Unidades X *Mix* Contratual



Fonte: Elaborado pelos autores